

hogy a jól ismert üzletágakra összpontosítsanak, s kihasználják a megszerzett versenyelőnyöket. Európában egyre nő a stratégiai szövetségek száma, főleg az elektronika, a gépkocsigyártás, a légiszállítás és az űrhajózás területén. A szövetségek kétharmada azonban súlyos vezetési és pénzügyi problémákkal küzd az első két évben; a siker eléréséhez ezért a stratégia struktúrált elemzése szükséges...

A nemzetközi marketing a fogyasztási piac mellett kevesebbet foglalkozik az ipari felhasználói-termelői piaccal, a megvalósítandó ipari marketingstratégiákkal. A szállítói teljesítmények megítélésénél azonban nem hagyható figyelmen kívül a származási ország makrokörnyezete, különös tekintettel a műszaki-technológiai, a társadalmi-kulturális környezetre, mert ezek is meghatározzák a teljesítményt, az együttműködés lehetőségeit. A közölt tanulmány (L. Hallen–J. Johnson) részletesen elemzi öt ország ipari cégének marketingkutatását a beszállítók minősítése, teljesítménye, a műszaki-technológiai és a társadalmi-kulturális összetevők alapján. A rendszertermékek lényege az, hogy az eladó teljesítményét más technológiákkal, termékekkel összekapcsolva használják fel. Az ezekkel foglalkozó tanulmány szerzője (Piskóti István) ismerteti a rendszertermékek beszerzésének sajátosságait, nemzetközi értékesítését és marketingjének gyakorlatát.

A megfelelő marketing-akcióprogramok megvalósítását tárgyaló fejezetben először a minden piacra egységes termék koncepció előnyeit ismerjük meg az alkalmazását akadályozó korlátokkal együtt. A nemzetközi üzleti tevékenység célja a konkrét ügyletek létrehozása, ezért a nemzetközi marketing szakembernek is tisztában kell lennie a nemzetközi ügyleti folyamat legfontosabb kereskedelemtechnikai összefüggéseivel. Olvashatunk ezzel kapcsolatban a szerződéskötés előkészítéséről, a szerződés létrejöttéről, tatalmáról, súlyponti feltételeiről, a

különböző ügylettípusokról, majd a kockázatkezelés módszereiről, és a kockázatsökkentő intézkedésekről. A nemzetközi üzleti kapcsolatok kulturális kérdéseivel foglalkozó tanulmány szerzője (Hidasi Judit) beszámol az interkulturális kommunikáció folyamatáról, a nyelvhasználat szerepéről, és a kommunikáció más formáiról.

A marketingben fontos szerephez jut a termékek életciklusa; a véges élettartamú termékek forgalmazása különböző szakaszokban más és más kihívásokat jelent az eladónak, akinek ily módon mindig más és más stratégiára van szüksége.

A továbbiakban a szolgáltatásmarketing tendenciáiról tájékozódhatunk, majd a globális árpolitika keretében az árat befolyásoló tényezőkkel ismerkedhetünk meg. Szó van itt a nemzetközi marketing árstratégiái és ártaktikai döntéseiről, célkitűzéseiről, a külpiazi árképzés piaci feltételeiről, a fogyasztó értékítéletéről, az árképzési módszerekről és árkövetkeztetésekről. Az értékesítési csatorna azokat a szervezeti foglalkozásokat foglalja magában, amelyek részt vesznek a termékeknek és szolgáltatásoknak a fogyasztókhoz, a felhasználókhoz való eljuttatásában.

A kiválasztásukat befolyásoló tényezők bemutatása után a nemzetközi reklám fejlődésével foglalkozik a könyv, megismert a globális reklámozás jellemzőivel, a reklámozást erősítő környezettel, az egységes reklámozás megvalósítására irányuló törekvésekkel, s ennek problémáival. Kitűnik, hogy a reklám jövőképe a fogyasztók jövőképétől függ; a globalizálódás során a reklám is tovább globalizálódik.

A globalizálódás további lehetőségeit vizsgálva arról olvashatunk, hogy nagy jövője van az online kommunikációs technológiáknak; az Internet lehetővé teszi az országhatárokon túli globális piacra való közvetlen kilépést. Eszes István tanulmányában az Internet

(Világháló) szerepét vizsgálva arra is rámutat, hogy kevés olyan vállalat van, amelyik ténylegesen tudja: mit lehet kezdeni az Internettel. A jövő század marketingjében a makromarketing szemléletének erősebb szerephez jutása várható; ez a globális életminőség és a fenntartható fogyasztás megvalósítását szolgálja. A társadalmi felelősség így a marketingben is meg fog jelenni! Végül a Zárszóban az etikai szempontokról olvashatunk a marketing nemzetközi gyakorlatában. Szükség lehet egy vállalati etikai kódexre, az alapvető szabályozó mechanizmus azonban a szigorú pénzügyi ellenőrzés és a nyílt kommunikáció. Így biztosítható, hogy a nemzetközi környezetben is megközelíthetők legyenek az üzleti etika vállalati normái...

R. I.

*Gyökér Irén–Bittner Péter
–Boross Zoltán–Pataki Béla:*
**HUMÁN-
ERŐFORRÁS-
MENEDZSMENT**
Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség
Társaság, Budapest, 1999. 186. p

A gazdasági növekedésben döntő szerepe van a szervezetekben dolgozók képességének, elkötelezettségének, a feladatokkal való azonosulásának. Ezt – többek között – az emberi erőforrás fejlettsége és a gazdaság teljesítő-képessége közti összefüggésekre irányuló vizsgálatok is bizonyították. A menedzserek munkájának fontos része a szervezet alkalmazottaiban rejlő erőforrások, lehetőségek kiaknázása, fejlesztése; az erőforrásokkal való helyes gazdálkodás lényegesen javíthatja a vállalkozás sikeres működését, így ez stratégiai tényezővé is vált. A személyügyi menedzsment feladata olyan rendszerek létrehozása, működtetése és fejlesztése, amelyek gondoskodnak a munkavállaló alkalmazásának kereteiről a belépéstől a különböző munkaügyi kapcsolatokon (értékelés,

jutalmazás, fegyelmi ügyek stb.) át a szervezetből való kiválásig. A könyvből történeti áttekintésben ismerjük meg a szociális gondoskodás kialakulását az ipari forradalomtól napjainkig.

Az emberierőforrás-menedzsment a munkavállalók és a munkakörök közötti összhang megteremtésére törekszik; eredményeit a különféle képességek és magatartásformák kombinációja határozza meg. A menedzsment tipikus tevékenységei: az emberi erőforrások tervezése, a munkakörök elemzése, kialakítása és értékelése, a toborzás és kiválasztás, a teljesítményértékelés, a munkaerő-fejlesztés, a bérezés és jutalmazás, az érdekegyeztetés. Az emberierőforrás-menedzsment céljait, tevékenységeit befolyásolják a szervezet belső folyamatai éppúgy, mint a makrogazdaság változásai, a munkaerőpiaci kereslet és kínálat külső tényezői. A humán stratégia a vállalati stratégia része, mely a humán erőforrás-menedzsment céljainak megfogalmazásából, cselekvési változatok kidolgozásából, a tevékenységek ellenőrzési módjának kijelöléséből áll. A tevékenységek keretében három időszakot (hosszú, közép- és rövid táv), illetve három szintet különböztethetünk meg. Stratégiai szinten a vállalati humán stratégiát hosszú távra kell elkészíteni, taktikai szinten a meglevő és a szükséges munkaerő-állomány közötti eltérés kezelésének terve készül el, az operatív tevékenységek legfontosabb célja pedig a munkaerőterv megvalósítása.

A szervezeti magatartás vizsgálata keretében arról olvashatunk a könyvben, hogy mennyire fontos a menedzserek számára a szervezeti viselkedés megértése és megismerése az emberek magatartásának aktív befolyásolására. Segíti a teljesítmények megítélését, az egyén fejlődését, növeli az emberek látókörét. A személyiség megismerése a kapcsolatra, azaz az együttműködésre van hatással; tájékozódhatunk a személyiségjegyek vizsgálatának

módszereiről, majd a kreativitás kérdéseiről. A kreativitás olyan gondolkodásra épülő alkotóképesség, amelynek eredményeként a személy új, önálló gondolatokig jut el, merészen törekszik a változásokra, nyitott az új elképzelésekre, s gyorsan reagál az új helyzetekre. A kreatív emberek vezetése a vezetőtől különleges odafigyelést igényel; olyan légkört kell teremtenie, amelyben az alkotókészség szabadon kibontakozhat.

A hatalom, a befolyásolás és a hatáskör fogalmának meghatározása után a befolyásolás elfogadásának okait, a személyes hatalom forrásait, majd a motiváció alapjait ismerjük meg. A motiváció cselekvési készség a munkával elérhető eredmények megszerzése, megtartása érdekében. Fontos a munkával való elégedettség, ez különböző módszerekkel mérhető. Az elégedettség függ a munka jellegétől, a szolgáltatási időtől, a szervezet nagyságától és az egyéni elvárásoktól. Az elégedetlenség következtében az érintettek tartózkodó magatartást tanúsítanak szervezetükkel szemben. A magatartás változtatásának eszközei közt a tanulás és a büntetés szerepéről olvashatunk, majd a motivációs elméletek és modellek bemutatása következik. Szó van a továbbiakban az alkalmazottak motivációja növelésének eszközeiről (jutalmazás, célkitűzés, munkakör-átalakítás). A humán menedzsment tevékenységeinek döntő hatása van az alkalmazottak motivációjának növelésére.

A vezetési stílusnak alkalmasnak kell lennie az egyén, a csoport és a szervezet céljainak összehangolására. Ezzel kapcsolatban megismerjük a vezetési stílus különféle elméleteit, amelyek segítenek a vezetőknek saját helyzetük megítélésében. A csoportmunka jelentőségével, a csoportok természetével és működésével összefüggésben olvashatunk a csoportteljesítményt befolyásoló tényezőkről, a csoporttípusokról és -szerepekről, a csoportépítés folyamatáról. A bizonytalan, kiszámíthatatlan környezetben a cso-

portok felértékelődnek, a szervezetek ugyanis csak az együttműködésből származó energiák révén képesek a kihívásokra megfelelő válaszokat adni. A szervezeti teljesítmény fontos tényezőjét a szervezet strukturális jellemzői alkotják. Ide tartoznak a tipikus szervezeti formák, a kommunikáció és a szervezeti kultúra. A szervezetek reagálnak a környezet hatásaira; közülük azok maradnak fenn, amelyek kialakítják a környezethez legjobban alkalmazkodó struktúrát, célrendszert, emberi erőforrásokat, termékeket és technológiákat.

A vezetők idejük legnagyobb részét kommunikációval töltik; ez a szervezeti élethez tartozik. Összehangolt cselekvésre csak akkor van lehetőség, ha a szervezet tagjai meg tudják érteni egymást. A kommunikáció funkciói sokfélék: megkülönböztethető információs, érzelmi, motivációs és ellenőrzési funkció. A kommunikáció tehát sokkal többet jelent, mint információk cseréjét és értelmezését. Számos gátló akadály van a szervezetben a sikeres kommunikációnak; a vezetők feladata és felelőssége a megfelelő rendszer – a kommunikációs hálózatok és kapcsolatok – kiépítése. A kommunikációs zavarok kiküszöbölésének lehetőségeiről is tájékozódhatunk a könyvben. A szervezeti kultúra csak hosszú ideje működő szervezetekben alakul ki, létrejöttében és változásaiban számos tényező játszik közre. A nemzetközivé váló gazdaságban a cégeknek számolniuk kell a kulturális különbségek hatásaival, és tudatosan fel kell készülniük a kulturális váltásra.

A szervezeti változások különböző mértékűek lehetnek, sikeres megvalósításuk csak fokozatosan lehet eredményes. Számolni kell a változást gátló fékezőerőkkel is; a változtatás stratégiája előmozdító, átnevelő, meggyőző és hatalmi stratégia lehet. Bevezetésének időigényét különböző tényezők szabják meg (a várható ellenállás, információk és erőforrások stb.). Különös figyelmet igényelnek a

technológiaváltások is, az új technológiák hatással vannak a biztonságtechnikára, a kommunikációs csatornákra, a munkakörökre, a kapcsolatokra és a hatalmi viszonyokra. Az átalakítások sokszor az érdekek megsértésével járnak, ezek konfliktusok kialakulásához vezetnek; a szervezeten belüli konfliktusforrások kommunikációs, strukturális és magatartási tényezők csoportjaiba sorolhatók. Megismerjük a könyvben a konfliktusok csökkentésének stratégiáit, s a csoportközi konfliktusok menedzselésének technikáit is.

Nagyon különböznek egymástól az emberi erőforrásokkal foglalkozó szervezetek feladatai; az emberierőforrás-menedzsment tevékenységei közt stratégiai jelentőségű a munkakörök elemzése. Olvashatunk felhasználási területeiről, résztvevőiről, módszereiről és eszközeiről. A humán erőforrások tervezése keretében ennek a munkaerő-tervezéssel való kapcsolatt, valamint a létszámszükséglet meghatározásában alkalmazható módszereket ismerjük meg. A munkaerő-tervezés tulajdonformától függetlenül valamennyi szervezetben igen fontos tevékenység a munkahely biztonsága iránti igény, a dolgozók részvételi joga és a tervszerűség növelése iránti igény miatt. Az Európai Unióban e témakörben megjelent törvények és jogszabályok a megnyilvánuló nagyobb igény kielégítését szolgálják. A munkaerőszükséglet meghatározásának módszerei után a munkaerő-toborzásról és kiválasztásáról olvashatunk a könyvben. Ezek rendkívül fontosak az emberierőforrás-menedzsment tevékenységeiben, hiszen csak megfelelő számú és összetételű munkaerő valósíthatja meg a szervezetek által kialakított stratégiákat és terveket. Szó van itt a toborzás módszereiről, a kiválasztás eszközeiről. A toborzás és felvétel sikere az előkészítettségtől és a választási módszerektől függ; ez a terület fokozott figyelmet érdemel, mert eredményeként növekszik a vállalat humán tőkéje...

Az emberi erőforrások fejlesztése felkészít a kívánt magatartásra, magában foglalja az alkalmazottak képzését, képességeinek fejlesztését is. A képzés időigényes, hosszú folyamat, költséges is, ezért sokan elhanyagolják. Szükség van a menedzsment fejlesztésére is; a vezetők képzése és továbbképzése a szervezet jövőjét, fejlődését meghatározó döntő tényező! A teljesítményértékelés a dolgozók teljesítményének felmérése, megítélése; több célja van (teljesítmények fokozása, meghatározza a képzési igényeket, bérmegállapítás alapja lehet stb.). Mások minősítése nem könnyű feladat, de jól kidolgozott szempontrendszerrel az objektivitás biztosítható. Megismerjük a könyvből a sikeres értékelőrendszer tényezőit.

Az emberierőforrás-menedzsmenthez az alkalmazottak keresetének és egyéb juttatásainak kérdései is tartoznak; az ellenszolgáltatások rendszerének fontos szerepe van a munkakörök és a munkavállalók közti összhang megteremtésében. Ezzel kapcsolatban az érdekegyeztetésről, a különböző bérezési rendszerekről olvashatunk a könyvben. Végül pedig az emberi erőforrásról mint tőkéről, beruházásról szól a könyv utolsó fejezete. Az emberi tőkébe történő beruházások (képzés, továbbképzés) hozzájárulnak a gazdasági hatékonysághoz, értékelésének módszereiről, a velük kapcsolatos költségek és ráfordítások elszámolásáról is tájékozódhatunk a humánerőforrás-menedzsment feladatait, kérdéseit sokoldalúan megvilágító könyvben.

Rubóczky István

Rob Tonge

A SIKERES TANÁCSADÓ KEZIKÖNYVE

Pepper Kommunikációs Ügynökség,
Budapest, 1999. 194 p.

A szakmai tanácsot vagy információt szolgáltatató tanácsadó megismeri az

ügyfél problémáit, kívánságait, ki-elégítő megoldásokat kínál tisztességes áron, a lehető legmagasabb színvonalon, adott időre és anyagi keretek között. – Így foglalja össze az ausztrál szerző a tanácsadó tevékenységét tömören kézikönyvében, amelyben saját tapasztalatai alapján mutatja meg lépésről-lépésre, hogy hogyan alapítható és működtethető a tanácsadói vállalkozás. A már létező cégeket arról tájékoztatja, hogy miként működhetnek még eredményesebben és állhatnak helyt az egyre élesedő versenyben. Több mint száz szakterületet sorol fel, ahol már működnek – vagy működhetnek – független tanácsadók.

A közérthető stílusban és jól szerkesztett formában magyarul is megjelent kézikönyv (fordította: Sarlós Zsuzsa) hasznos segítséget jelenthet nálunk is a leendő tanácsadóknak, és a külső szakértőket igénybe venni kívánó vállalkozások vezetőinek egyaránt.

Olvashatunk a kézikönyvben a tanácsadó igénybevételek okairól, amelyek közt – több más mellett – szerepel a speciális jártasság és tudás iránti igény, a probléma megoldásának a keresése, belső súrlódások levezetése, közreműködés a döntésekhez és tervezéshez stb. A sikeres tanácsadó alapvető készségei: technikai szaktudás, a tanácsadói tevékenység ismerete, kommunikációs, beszámolóírási, adminisztrációs és marketing készség. Ezeken túlmenően a sikeres tanácsadónak az üzleti környezet ismeretével, döntéshozatali képességgel, magas toleranciaszinttel, tárgyilagossággal, információkutatói képességgel kell rendelkeznie. Tudnia kell az ügyfél nyelvén beszélnie, a részletekre is oda kell figyelnie, és a megbízásokat időben kell teljesítenie. A szerző a kudarchoz vezető tényezők bemutatásáról sem feledkezik meg (túlvállalás, hiányos szaktudás, túlzott anyagi igények, a marketing elhanyagolása, a nem alaposan előkészített ajánlat stb.) A tanácsadói üzlet alapítására vonatkozólag részletes útmutatást találunk a